

経営管理の主体 (一)

坂口 幹生

- 一 経営者論の意義と内容
- 二 家長的経営者の権源とその性格
- 三 所有的経営者の権源とその性格
- 四 専門的経営者出現の客体的根拠と主体的根拠
- 五 専門的経営者の独立化とその性格
- 六 経営者の集团的把握
- 七 経営者の生活構造
- 八 経営者育成の問題

第一節 経営者論の意義と内容

経営学における経営者論は、一体いかなる意義と内容とを有する問題であらうか。経営の経営たる所以は、それが一つ管理経済であると云う点にある。管理経済とは、たとえば社会経済ないしは

國民經濟のごとく、その中に包摂されているいくつもの個體經濟が、自由に相交渉することの中に結ばれる關係の總體として成立している經濟を云うことではなく、特定の目的を達成するために、個體經濟内において営まれている一切の諸活動や諸構造が、すべて統一意志の主体によって、コントロールされている經濟のことである。したがって經營管理そのものは云うにおよばず、經營の本質を理解するためには、われわれは經營管理の主体について詳細な吟味を施さねばならない。

經營をその活動と構造に掘り下げて分析し、經營管理をその機能と組織に即して觀察することは、たしかに經營の本質に接近するための重要な一つの方法であることは否定できない。しかしそれはあくまでも客體的な論理と分析にすぎない。そこにはさらに、こうした經營を主宰し、指揮する經營者そのものについての主体的な考察が必要とされるであらう。

殊に經營經濟學的な立場においては、「自律的な組織體それ自体としての經營」と云う觀點を堅持しているから、經營者を考察するに當つても、それを企業者のごとく、所有的支配者として、企業に外在的に君臨するものとは考えず、あくまでも經營と云う組織體に内在的に機能する一構成員として把握していかなければならないとともに、さらにそれを單なる一構成員としてではなく、自律的な經營と云う組織體それ自体の統一意志の具體的、現実的な担い手として考察していかなければならない。けだし自律的な組織體それ自体と云つても、元來經營そのものは、法人的な組織體にすぎないものであるから、その統一意志の現実的な具現者としては、自然人としての經營者を考えなければならぬからである。かくて經營者こそは、自律的な組織體としての經營それ自体の統一意志の化身であり、經營と一体をなすものとみるべく、かかる理解が許されるかぎり、經營の活動や構造、機能や組織などを客體的に考察すると同時に、主体的な經營者の考察を十分に行つてこそ、初めて經營の本質的把握は完了されるものと云わなければならぬ。

い。

否、経営の本質把握と云うような理論的な立場からでなく、経営者経営学としてのアメリカ経営学におけるがごとく、経営管理の実践を究明せんとする場合においても、この実践の主体としての経営者論は、また異なる意味、立場から論ぜられなければならない。

さてわれわれは経営における経営者の地位を、以上のごとく理解するものであるが、しからば経営者とは一体何者であるか、またそれはいかなる範囲の者を含むものであろうか。それは素より経営者の果している機能より決定する外はない。端的に云って経営者とは、経営における統一意志の主体として現実に経営の管理機能を担当している者と云う外はない。ここに経営の管理機能とは、経営における活動や構造を創意し、指導し、調整する機能を云うのである。近代経営においては、その活動はますます多岐にわたり、その組織、構造も、人的、物的にいよいよ複雑なものとなっている。したがってこれらの活動や構造をして、経営目的達成のために、有効に機能せしめるには、これを合理的、総合的に指揮し、調整し、調整する機能が別に必要である。否、単に指揮、調整するのみならず、いかなる活動や構造が、進みゆく産業社会や経営状況に照して、最も適切であるかを、常に創意し、決定していかなければならない。かくのごとき創意、指揮、調整の整能こそは、労働機能や技術機能や事務機能とは異なる独自の重要機能であり、これを現実的に担当しているものこそ経営者なのである。

この意味において経営者として、まず第一に考えられるものは、アメリカ経営学において、常に用いられている、いわゆる *Officers* あるいは *Executive* と称せられる人々である。わが国においては、社長、専務、常務、部長などの経営者が、それに相当するものであろう。彼等こそは経営日常の業務、活動を現実的に指揮し、調整しているものであるからである。

第一義的に云つて経営者とは、かくのごとく経営日常の業務、活動を現実的に指揮し、調整するものを云うのであるが、しかし第二に、現実的な管理機能の担当と云うことは、文字通りの狭義に解釈する必要はない。経営者とは経営における統一意志の主体であると言ふ意味からすれば、現実的に日常の業務、活動を指揮、調整していなくとも、経営における統一意志の決定に参加する取締役会は、当然経営者の中に含まるべきものである。かつて増地庸次郎先生は、その著「株式会社」の中で、「現実的に経営活動を指揮するとは、必ずしも日常経営活動の実務を担当することのみを指すのではなく、経営活動に関する重要事項の決定に参与することをも包含する。すなわち執行のみならず、決議をも含む」ものとされ、経営者概念を広義に理解されている。(註1) いわゆるデシジョン・メイキングを中心とする経営学の課題が、きわめて重要視されるに至った今日の経営学的感覚からすれば、まことに当然のことであると云わねばならない。

しかしながら第三に、われわれが配慮しなければならないのは、従来の経営者論においては専ら単独の経営者ないしは精々トップ・マネージメントのみを取扱い、ミッドル・マネージメントやローワー・マネージメントをも含めてこれを集団経営者として研究することが、軽視されていたと云うことである。勿論トップ・マネージメントは、いわゆる全体経営層としてその責任と関心は経営全体的なものにあるに對し、ミッドル・マネージメントやローワー・マネージメントは、いわゆる部門管理層として、その責任と関心は自らの直接あずかっている部門にあると云う点において、またトップ・マネージメントは最高の地位に立って、ミッドル・マネージメントやローワー・マネージメントをも指揮するものであると云う点において、両者の間には、著しき相違の存することは否定できないであらう。

しかしながら部門管理者といえども、その意識は決してセクシヨナリズム的なものであつてよいわけのものではなく、あくまでも経営全体の統一意志を堅持した管理者でなければならないものであり、また彼等は最高経営者からは

指揮されているとは云え、他面においては自らの部下を指揮すると云う最高経営者と同性質の機能を持っているものであるから、その意識は程度の差こそあれ、最高経営者と原理的には共通したものを持っていると云えるであろう。

否、ゴードンがその著「大会社におけるビジネス・リーダーシップ」の中で論じているごとく（註²）大規模な近代経営においては、その意志決定は、起案と裁可と云う二つの機能に分化され、起案はひたすら下級管理者によって行なわれるようになっていくから、下級管理者は事実上経営の重要な意志決定者となりつつある。また下級管理者はその地位こそ下の方であるが、それだけに経営における一般従業員の作業を直接指揮し、その能率を左右する者であるのみならず、一般従業員等にとっては、彼こそが経営者として直接指揮をおほぐ者であるから、近代経営における下級管理者の重要性は決して軽視さるべきものではない。果して然りとするならば、現代の経営者論においては、従来のごとく単独経営者ないしは最高経営者のみを取り扱うのではなく、集団経営者論として、これら一切の経営管理者を包括し、その内部的な集団関係を明らかにするとともに、経営外的な各種利害者に対して、彼等が集団としていかに対処していくか、その勢力関係、交渉関係を吟味していかなければならないであろう。近代経営におけるがごとく一経営の内部においてさえ、経営管理者の数がますます増加しつつある場合、特に然りである。

さて経営者の地位、範囲を以上のごとくに理解するわれわれの考え方には、今日経営学界一般の常識となっているいわゆる「専門経営者」が前提とされている。すなわちそれ自身は家長的な権限（Legitimacy）を持っているのではなく、また資本家、出資者として所有権者の権源を有するものでもない者が、近代経営においては経営支配者となっていることを前提としている。否、今日の経営者論において、一般に問題となっているのは、単に機能的に出資より分離した専門経営者ではなく、出資すなわち資本的支配と制肘より独立化した専門経営者を論じているのである。換言するならば、単に機能的に、出資機能は出資者、経営管理機能は経営者と分離したとしても、依然として資

本家からの支配、制肘をうけている専門的経営者ならば、経営学的にその意味は皆無でないにしても殆んど重大な意義を有しないからである。否、かくのごとき資本家の支配、制肘から独立化した専門経営者にして初めて、近代経営における経営管理の主体、統一意志の主体として重大な意義を有するものと云わねばならない。けだしかくのごとき独立化した専門経営者にして初めて、近代経営を私的利潤追求の場たる性格より解放せしめ、より新しきものに變格しえていくからである。

しからば一体、かくのごとき独立化した専門的経営者は、いかして出現し、またいかなる権源に基づいてその独立の地位を維持しえているのであるか。また独立化した後の専門経営者の性格はいかなるものであるか。さらに彼はいかなる理念、指導原理、管理方式を創造することによって近代経営を私的利潤追求の場たる性格より解放せしめつつあるか。およそこうした諸問題は現代経営者論の中心的課題をなすものと云わねばならないであろう。

否、今日における経営者論の問題は、ひとり以上のごとき諸問題のみにつきるものではない。そこにはさらに経営者の生活構造の問題が、あらためてとりあげられなければならない。経営者の生活構造とは、経営を場として営まれつつある彼の人間としての生活が、いかなる目標、動機によって動かされ、またそれがいかにして実現されつつあるか。経営者の生活原理、指導原理は何であるか。その根本的な人生哲学、世界観は一般に何であるか。その生活環境はいかなるものであるか等を問題として問うていくことである。経営者の経営における生活とは、これを公的にのみ見るならば、所詮は経営と云う、それ自身が生活している一つの組織体の一機関、一機能者としての、持続的、反復的統一的な活動に外ならない。しかしながらこうした公的な生活がいかに完全に行われたとしても、若しその諸活動を通じて、同時に彼の人間個人としての欲求が満足されていないならば、彼はこの経営に興味をいだかず、努力せず、やがてそこから身を引くことになるのであろう。かつてチェスター・バーナードは、その著「経営者の役割」の中で

「組織の持続性」と云うことについて彼独自の概念を拉し来り、組織が持続性を確保しうるためには、その公に掲げた目的が、たえず最大に実現されなければならない（有効性）とともに、その組織を構成しているメンバー各員の人間個人としての欲求が、協働行為を通じてたえず満足されていかなければならない（能率性）のことを論じたが、（註³）いまこのことは経営と云う組織体とその構成員としての経営者の生活についても同じく云えることであろう。経営者の生活構造とは、経営を場としてこのような経営者の人間個人としての欲求、満足実現を支えている彼等特有の生活様式の組み立ちに外ならない。

しかもかくのごとき経営者の生活構造は、経営内におけると他経営間におけるとを問わず、彼等がひとしく経営者であると云う共通の事実に基づいて、いずれも経営的特性を帯んでおり、意外に晋偏的なものを持っているものである。しかもこれら生活構造は経営における彼等日常の人間としての生活を支え、安定せしめているものであるから経営者以外の、たとえば労働組合などによってこれが侵害されるときは、彼等は強烈な抵抗を示すものである。

最後に今日における経営者論は、経営者育成の問題を重要な課題としてとりあげねばならない。けれど経営者こそは経営における統一意志の現実的、具体的な担い手であり、その決定、指揮、調整の能力如何は、ただちに経営の維持と発展に重大なる影響をおよぼすものであるからである。

否、近代経営はその内部関係においても、生産技術は日に新たに革新を加えられ、それに即応して経営管理技術もますます高度化、複雑化しつつある。またその外部関係においても、政府、金融先、仕入先、得意先、一般顧客、労働組合、同業者などとの交渉関係は単なる商取引以上にますます勢力関係的なものとして発展しつつある。したがって経営内外にわたるこれら各般の問題を、科学的な基礎の上に立って合理的に管理していくためには、現在経営の地位にある者といえども、かかる経営の発展に即応して自らの管理能力をますます啓発していくことが必要とされるで

あろう。しかし人間個人の生命には限りがあり、その能力にまた限界があるとするならば、日に新たに進展していく産業界に即応して経営を維持発展せしめていくためには、やがて自らに代って次代の経営を担当すべき若き世代の経営者、自らの後継者をたえず育成していかなければならない。それこそゴーイング・コンサーンとしての経営を将来に向って培い、基礎づけていくことであるからである。

否、近代経営の大規模化とともに、近時経営の社会的責任と云うことがますます重要視されつつある。近代経営はそれが大規模化すればするほど、その生産、販売、労務、財務諸活動は、社会の全領域に対して重大なる影響をおよぼすものであるからである。したがってこの経営を現在および将来にわたって合理的に指導していく経営者の育成こそは、また同時に重大な社会的責任でもあると云わねばならないのであろう。

(註1) 増地庸次郎 株式会社 五一頁

(註2) R.A.Gordon, Business Leadership in the Large Corporation 1944 P.46—57

(註3) C. I. Barnard, The Functions of the Executive. 1954 P.55—61 P.91—95

第二節 家長的経営者の権源とその性格

一 経営者の類型

さて前節において単的に規定したごとく、今日の経営学において、われわれが中心的に考えている経営者とは、独立化した専門的経営者である。すなわちそれ自身は資本の出資者、ひいては経営の所有者ではないが、事実上資本の支配、制肘より独立化し、経営における統一意志の主体として、現実的に経営日常の業務、活動、を管理している経営者である。そして経営者経営経営学としてのアメリカ経営学において常に前提とせられているもの、またかくの

ごとき経営者に外ならない。

しかるにかくのごとき近代経営における独立化した専門的経営者も、それは決して一朝にして出現成立したのではなく、産業社会ひいては企業経済そのものの長き発展過程に即応し、いくつもの段階を経て、今日に至ったものである。従ってこうした企業経済の発展段階に即応して、それぞれの経営者が、いかなる根拠、権源に基づいて経営者となったか、その性格はいかなるものであったか、さらには又その管理方式、経営指導原理は何であったかを考察していくならば、そこには自ら各種の経営者類型が見出されうるわけである。

否、シムペーターの云うごとく、歴史的に新しきものは必ずしも古きものにとつて替るものではなく、常にその傍に生ずるものであるとするならば、今日、一方においては近代化した大規模経営とそれに即応した独立専門経営者が出現している反面、いまだなお無数の中小企業経営においては、資本主義初期、いな前近代的な経営者も多数存するのであって、われわれはこうした経営者の現状を正しく把握するためにも、一応これらのものを類型化して考察することは、きわめて重要なことであると云わねばならない。

経営者の類型化については、いろいろの観点より各種の分類が行われうるのであるが、こうした先鞭を経営学上最も早く試みたものは、云うまでもなくE・D・ジョーンズであろう。彼はその著「企業経営論」の第一章において、アメリカの産業経営をその管理方式の発展進化と云う観点より分類すれば、およそ次のごとく四つの時期に劃することができるとなしている。(註一)

- (一) 開拓者の経営者時代
- (二) 発明家の経営者時代
- (三) 産業将帥の経営者時代

経営管理の主体 (一)

(四) 専門的經營者時代

いまこの類型化は、勿論アメリカ産業についての分類であり、必ずしも一般的なものとは云えない。またこの類型化の基準となつてゐるものは、たとえば開拓者とか、産業の將師とかと云つたように社會經濟的特色をみたり、また専門的經營者のように、その機能的特質をとらえてみたりして、必ずしもその基準に統一性がない。われわれの見解によれば、經營者の類型化は、まずそれぞれの經營者を出現せしめるに至つた企業經濟そのものの發展段階を識別しそこでそれぞれの經營者が、そもそもいかなる権源、根拠に基づいて經營者となりえたかを統一的基準としてこれを類型化することが最も合理的であると思われる。勿論これらの經營者は彼等を出現成立せしめるに至つた企業經濟の異なるに應じて、単にその権限のみならず、同時に經營の管理方式や經營の指導原理を自ら異にしていることは、充分に識別されねばならない。かかる観点からして、いまわれわれは經營者の類型化を次のごとき四つのものに見出した

- (一) 家長的經營者……………家業經濟
 - (二) 所有的經營者……………企業經濟
 - (三) 専門的經營者……………經營經濟
 - (四) 集团的經營者……………大規模經營經濟
- 以下まず第一の家長的經營者について考察することとしよう。

二 家長的經營者の出現とその権源

茲に云う家長的經營者とは、歴史的には中世時代における手工業的親方經營者が、その最も典型的なものである。

歴史的な發展段階と云うことを考察の外におくならば、今日においても零細企業の大部分ないしは中小企業経営者の大半は、これに属するものである。一家の家長たるものが、同時にその家業の経営者となっている場合である。

しからば、かくのごとき家長的経営者を生んだ歴史的、社会的、経済的背景は一体何であったか。それは貨幣経済制度の發展に伴う家業経済の成立と云うことである。家業経済のことについては、われわれは別の機会に、すでにこれを考察したところであるが、これを要するに、それまで家族的な消費欲求を充足するためには、ひたすら自給自足的な生産を行わなければならなかったのであるが、貨幣経済の發展は他との交換によっても消費欲求を充足することを可能ならしめ、この貨幣価値の獲得によつて家族の生活消費を維持するため生産が家業として行われるようになったことを意味する。

換言すれば、それまで家族的な生活消費に結び付いていた生産が、営利に直結して家業として自律化したことを意味する。

しからば、かくのごとき家業経済においてはいかなる権源、根拠を有するものが、その支配権を行使する現実的な経営者となつたのであるか。

この点に關します第一にわれわれが念頭におかなければならないのは、歴史的な當時においては今日と異り、一般に血属とか、家族とか、一門と云つたような、自然的、感情的な思考習慣が社会を秩序づけ、人間の行動を左右していた時代であつたと云うことである。かくて家族的な自然法秩序において、家長たる権限を有するものが、その家長たることを根拠として、同時に家業経済の現実的支配者となつたと云うことは、まことに当然のことであつたと云わねばならない。けだし家業経済にあつては、営利は一応自律化したとは云え、いまだなお離れがたく家族的な生活消費に結び付いており、またその生産機能の担当者も、殆んどが家族労働であつたから、この家族の生活消費に、自然

的な責任を持っていた家長が、家業経済の現実的支配者となったと云うことは、パトリアーカリズムの華やかかなりし当時の社会環境においては、何等異とするに足らなかったからである。

家長的経営者の出現を可能ならしめた根拠として、第二にわれわれが考えなければならないのは、当時における家業経済の経営構造は労働を中心として構成せられていたと云うことである。周知のごとく一般に経営経済が組織として成立し、かつ維持されていくためには、基本的には三つの根本要素、ないしは機能を必要とする。出資機能と管理機能と労働機能がすなわちそれである。しこうしてこれを原理的に掘り下げて考察した場合、家長的経営者は、正に同一人にしてこれら三つの根本機能を併せ担当していたものと云うことができるであらう。しかるに、すでに述べたるがごとく、当時における家業経済は、一応自律化したとは云え、経営経済的には、いまだきわめて小規模、単純なものであったから、生産の設備や用具、原料などのごときものも、それはきわめて貧弱なものであり、したがって資本とか、出資機能などと云うがごときものは、はなはだ単純、素朴なものであったとみることができよう。

また管理機能のごときものも、経営規模が小さく、生産過程も単純であったから、ほとんどいまだその意識に上らず、家族的な自然法秩序の下に、ただ労働過程と一体となって、行われていたものとみることができる。かくて家業経済においてその経営構造の中心をなしたものは労働であり、活動の中心をなしたものは労働機能であった。すなわちそこでは、今日の発達せる企業におけるがごとく、資本が中心となって機械、設備、用具、原材料、労働などを結合すると云うのではなく、むしろ労働が中心となって、それに適応するような設備、用具、原材料が結集されたのである。労働が資本を駆使したのである。

しこうして、いまかくのごとき家業経済の労働の中、その中心をなしたものは、家長者たるものの労働であつたこ

とは容易に首肯できるところであり、かかる労働の保持者としての家長が家業経済的经营の現実的支配者となつたことも当然肯けるところがある。いまこのことは、この家長者たるものの労働が一般的な労働である場合においても、すでに然りであるが、たとえば陶匠とか刃鍛冶のごとき特殊技能あるいは特殊の熟練労働を持っている家長の場合を考えれば、きわめて明白なことであらう。

三 家長的经营の指導原理

· しかれば次に、かくのごとき家長的经营者は、その家業経済を現実的に管理していく場合、いかなる指導原理に基づき、またいかなる管理方式を用いたであらうか。この点に関し、われわれがここで根本的に考えなければならぬことは、家業経済的经营管理においては、その根本的な指導原理が、近代经营におけるがごとく、純粋な営利性原理とか経済性原理と云うものに求められず、むしろ家族主義と云う非経済的な原理に求めらたと云うことである。云うまでもなく家族主義原理とは、经营における業主、经营者を家長、従業者を家族になぞらえ、经营者は家長のごとく家族としての従業員を愛護し指導するとともに、従業員は家族のごとく家長たる经营者に服従し、業務に精励することと理念とするものである。換言すれば家族生活における自然法的秩序を、そのまま経済の組織たる经营に導入せんとするものであり、特にわが国などのごとく、歴史的にこうした家族主義思想の強固な国にあっては、今なを经营指導原理として強く残存されているところである。いまこうした家族主義原理は、家族労働者のごとく、業実上血を以て連るものを従業者とする場合は、きわめて自然的かつ強力な指導原理となるものであり、また家族労働でない場合であっても、经营者にして真にその精神に徹するならば、可成りの成果をあげている場合も決して少くはない。

しかしながらこうした原理の中には、元来身分的な要素を多分に含んでおり、それだけに、たとえば徒弟、使用人

のごとく事実上血のつながりを持っていないものに對しては、彼等が献身的な忠誠を示さないかぎり、家業經營内に永く留ることを不可能ならしめた。かかる意味においては、すでにジョーンズも指摘することく（註2）、家族主義的經營原理は、營利性原理ないしは給付対給付の原理にたつ今日の企業經營におけるがごとく、家業經濟をして能力ある多数の従業員の集合点たらしめることができないう、根本的欠陥を固有しているものであった。家族主義原理の下に眞実ある業主に仕えた有能な徒弟、使用人も、自己の生涯を自覺するとき、やがて家業經濟的經營を去つて自らの事業を起さなければならなかつたのも、当然のことであると云わねばならない。（註3）

次に家長的經營者の經營管理方式についてであるが、すでに指摘したごとく、家業經濟における經營構造は、労働を中心としたものであった。したがつて管理機能のごときのも、それ自体として自覺的積極的に意識されず、家長的經營者の日常の業務労働の中に、未分化のまま実践せられていたものとみることができ。すなわち家長的經營者は、自ら労働しながら管理し、管理しながら労働すると云う、実践方式をとつていたのである。しこうして、いまかくのごとき実践的な管理方式にあつては、当然そこにトライアル・エンド・エラーと云う管理方式に陥らざるをえない。ともあれ労働としてまず実行する、その中に誤りが発見されれば、またやり直す。しこうしてそのことの中に、自ら個人的、經驗的に素朴な管理の方式を積重ね体得していったのである。したがつてかくのごとき管理方式、当然主觀的、個別的、非科學的なものたらざるをえない。

しかならば右のごとき家長的經營者の素朴な管理方式の欠陥、不足を補つて家業經濟を一応維持し發展せしめた原動力は、一体何であつたであらうか。それには凡そ三つのものが考えられる。そのまず第一は、家長的經營者の自らの家族、一家に對する愛情と生活に對する執拗な意識、ならびに家族労働者のそれに對する服従と協力と云うことである。第二にはかかる意識に基づく家長的經營者ならびに家族労働者の不屈不撓な家業に對する努力、精勵と云うこと

である。家長的經營者の管理方式が、トライアル・エンド・エラー式のものであると云うことは、一面においては、たしかにその管理が素朴、幼稚なものであると云うことを示すものではあるが、しかし他面よりこれを見るならば、それは家族的な生活目標に対する機まざる執着と努力の現われともみることができるのであろう。第三には當時における保守主義的、伝統主義的な社会環境と云うことをあげねばならない。云うまでもなく、當時は社会一般の事象すべて静的、緩慢的であつた。市場はいまだ注文生産的な地域市場であつたから、家長的經營者に対する個人的顔見知り、信用、名声、暖簾と云うがごときものに基づいて取引が行われ、かつこれらのものは、一度それが確立確保されるときは、當時の社会的環境においては、いつまでもこれを維持していくことができたのである。

かくして家長的經營者の經營理念は、正直、信用、勤勉、箱俵、貯蓄と云うことであり、かかる經營状況の中に、やがて近世的な資本が除々に蓄積されていったのである。(註4)

(註1) E.D. Jones The Administration of Industrial Enterprise . 1925 P.1-11

(註2) E.D. Jones, ibid. P. 5.

(註3) 家族主義的經營指導原理の中には、自然法的な支配と服従、保護と愛情と云う、うるわしいものを含んでおり、特にわが国においては、中小企業と云わず、一部の大企業においてさえも、今日なおその經營指導原理として表明せられているものがある。しかしながら元來血縁と云う自然的かつ経済外的なものに出發する家族的秩序や原理を、ますます客観化しかつ経済的に合理化を要求されつつある近代企業に適用せんとすることは、最早不合理であつて、たとえ小規模の中小企業といえども、そこにはもっと新しい經營指導原理が確立されなければならないであらう。殊に家族主義的經營原理を表明しながら、そこで求められているものは、ただ身分的な献身、服従のみであつて、家族主義原理の一面たる保護と愛情が全く脱落しつつある、わが国の現状において、特に然りである。

(註4) 思想家としてのベンジャミン・フランクリンは、当時におけるアメリカ産業社会の経営理念を、「貧しきリッチャード」の口を藉りて、次のごとく云っている。「正直は最善の方策なり」「勤勉は幸福の基なり」「空のカバンは真すぐには立たぬ」「富裕への途は、市場への途のごとく平坦なり」(E.D. Jones, *ibid.*, P. 2)

第三節 所有的経営者の権源とその性格

一 所有的経営者の権源

しかるにその後、市場経済がますます発達し、その大量需要を充すための大量生産、そしてこれを解決するための産業革命的な技術革新を生んだのであるが、いまこのことは、同時に生産の大量的な持続化を手段とした純粹な営利の組織体とその成立の基盤を獲得したことを意味する。換言すれば、それまで家業経済の段階においていまだなお、家族的生活消費に多分につながっていた利潤の追求、営利と云うことが、今や全く生活消費と分離し、資本の自己増殖過程として組織的に行われるようになったのである。通常かかる組織体を企業ないしは企業経済と呼んでいる。しこうしていわゆる所有的経営者とは、かかる企業経済へ出資すると同時にこれを現実的に管理している経営者のことに外ならない。通常私利利潤の追求、営利と云うことと離れがたく結びつけて考えられている企業者(Entrepreneur)がすなわちこれである。

しからばかかる所有的経営者は、一体いかなる権源、根拠に基づいて出現成立するに至ったのであるか。それは外ならぬ出資者すなわち企業の所有者たるところに、その権源を置いているものである。換言すれば家長的経営者にあつては、家長と云う云わば経済外的なものに、その権源を置いていたのに対し、所有的経営者は出資、すなわち所有と云う経済的なものにその権源を見出しているのである。けだし所有と云うことは、対象物に対する占有と使用と收

益をその内容とするものであり、かつかかる所有の法的變形たる出資は対象物に対する第一次的危険を負担し、かつ原則として返還の期限が約束せられているものではないからである。

否、問題を経済的な理解において考察しよう。すでに述べたるがごとく、企業経済は技術革命と過程と同じうして成立したものであった。大量需要に應ずるための大量生産は、まず第一に大量の作業労働を必要とし、家長的経営者によって中心的に担当せられていた労働機能は、今や企業の経営者にあつては、自らこれを担当することが不可能となり、多数の雇傭労働者の手に移される必要を生じたのである。いわゆる「資本と労働の分離」と云われるものがすなわちそれである。

しかるに家長的経営者より、労働機能を分離せしめた同じ技術革命は、同時に雇傭さるべき多数の非熟練労働者を準備せしめる原動力ともなった。キムボールのいわゆる「熟練移転の原理」によって中世期的な熟練は機械の中に移転されていったからである。

第二に大量生産、持続的生産は、当然そこに経営規模の拡大化を伴い、設備、機械、用具、原材料について質、量ともに莫大なるものを必要とする。そして技術革命は時代の要求するこれら生産手段の供給をも、技術的に可能ならしめたのである。

しかるに一般労働の非熟練化、機械設備の技術的革新が、前提としていかに準備されたとしても、これら生産の諸手段を結合して、組織体としての企業にまで構成するためには、今や労働ではなく巨額の貨幣資本が必要とされ、また資本のみがこの結合を可能ならしめる能力を持つ時代となった。けだし貨幣資本こそは、これから生産の諸手段をひとしく市場より購入する力を持つものであり、また企業経済内においては、貨幣価値關聯的に、これら諸程の生産手段を統一づけ、体系づける紐帯をなすものであるからである。

かくて父祖より伝承によるか、自己の多年にわたる蓄積によるか、いずれにもせよ、相当の私有財産を有するものは、これを資本として投資し、これによって機械、設備、労働等の生産諸手段を調達して、組織体としての企業を構成し、所有権に基づいてこれを經營管理し、そこで生産された財貨もしくは用役を販売して一切の費用を差引き、残る純益は所有者として一切これを收得すると云う地位を獲得するに至ったのである。あだかも当時は中世期的な私有権に対する制約がとかれ、新しく私有権が確立されるとともに、自己の財産、資本は自らがこれを管理すると云う風潮の強い時代であつたから、彼等は所有者としての經濟的實力を十分に獲得し、時にはその能力以上の特権にひとしい支配力さえも把握するに至つた。かくて家長的經營者にあつては、労働が資本を驅使すると云う經營を営んでいたのであるが、今や所有的經營にあつては、労働が資本に奉仕すると云う經營を成立せしめるに至つた。

しかも所有的經營者が、その所有者たる資格において、企業の支配権を持つに至つたと云うことは、彼にとって企業は今や單なる所有の対象物であり、私利利潤追求のための手段的場たるにすぎないものとなつたことを意味する。したがつてそれだけに彼が企業に対する關係、地位は、絶對的な支配者として、企業の外に君臨している外在的經營者であることができるであらう。この点は後述するごとく、専門的經營者が、經營と云う組織体の内にあつて、管理機能を担当している機能者であるのとは、大いに性格を異にするものと云わねばならない。

二 所有的經營者の指導原理と管理方式

所有的經營者は、企業經濟を指導し管理する場合、いかなる指導原理に基づき、またいかなる管理方式を用いたのであるか。この点に関し、まず第一にわれわれが茲で考えなければならないことは、企業經濟は今や經營者の家族生活的消費欲求より分離し、市場の欲求と需要に結びつき、これによって、大きく左右されるようになったのであるか

ら、この経済にはもはや家族關係的な自然法秩序は入り込む余地がほとんどなく、市場の欲求と秩序にその指導原理を見出し、いかなければならなかったと云うことである。しかればここで云う市場の欲求と秩序とは何であるかと云えば、市場とは単に需要と供給とが質量的に適合する場ではなく、かかる需要も供給も、いずれも営利を目的として適合するものであるから、この営利市場の原理こそ客観的な企業の指導原理として経営内に持ち込まねばならないものとなったのである。すなわち所有的經營者が、企業經營を支配する場合の根本原理は、純粹なる営利原則すなわち資本の自己増殖過程として現われる資本主義的合理性に、これを求め、企業活動の一切は、この営利原則にかかわりしめて判断されると云うことになったのである。尤もここで営利原則と云っても、彼等の発見確立した営利原則は、いまだなお市場的営利原則であつたから、個々の取引活動において、それぞれ最大の利益をあげると云う個別的、短期的営利原則であり、近代経営における営利原則のごとく、経営全体として、また長期的経営として計画的綜合性を持った営利原則でなかつたことは、十分これに注意しなければならない。

しかるに、原理的に営利原則すなわち資本主義的合理性が指導原理として導入されたとしても、これが実践か科学的な根拠の上に立つ管理方式によって遂行することは、当時の所有的經營者にとっては、きわめて困難なことであつた。けだし彼等の多くは、幼少の頃より労働に従事し、学校らしき教育を受けたものは殆んど稀であつたのであるから、そのほとんど大部分の者は、日常の業務遂行の中に、管理の実践方式を経験的に体得するとともに、その基礎づけとなつてゐる実践原理を断片的に自ら学ばとらねばならなかつたからである。換言すれば高度に個人主義的、自存主義的な時代であつたから、彼等は自らの頭で經營を中心とした行動の諸原理を作り出さねばならなかつたのである。かくしてテラーもつとに指摘しているごとく、かかる企業經營の段階にあって、その管理方式の中心をなしたものは、いわゆるイニシアチヴ・エンド・インセンチヴ・メソッドであつた。すなわち利益によって労働者を刺戟し、以

って能率をあげしめる方式である。経営者も営利主義ならば労働者も営利主義、この両者を妥結せしめる管理方式以外に、当時としてはより優れ管理方式は見出せなかったのである。しかしこうした管理方式には、いくつもの欠陥があり、やがて科学的な管理方式や組織的管理方式、さては人間関係論的な集団管理方式が、近代的経営者によって創設されるに至るのであるが、しかしそれまでにはなお、多くの歳月が必要とされた。

ともあれ、いまかくのごとくにして、所有的経営者は、きわめて貧欲的、個人的、我流的なものであったが、彼等は自らの体験の中に、一応営利主義を中心とする資本主義の合理性、ならびにこれに基づく実践的な管理方式を確立することができた。この点において前節に指摘した家長的経営者のごとく、殆んど原理的なものを知らず、ただトライアル・エンド・エラーシ執拗に繰返していたのとは、大いに異なるところであろう。

勿論、かくのごとき我流的な営利原則や実践管理方式は、今日の発達せる経営学の理論よりすれば、きわめて素朴であり、かつ多くの理論的欠陥を持っていたことは否定できない。しかしながら、かかる欠陥を補って、彼等の経営をますます発展せしめていったものは、その経済の現実についての広く深い感覚であり、また所有的経営者としての企業成果に対する責任感ならびにそれから発する敏速、果斷、勇氣ある行動、さらには企業を自己の延長と考える企業への熱意と努力であったと云うことができるであろう。否、これあればこそ彼等は、産業革命の担い手として、よくその企業を發展せしめ産業社会に多くの貢献をなしたのである。

しかしながら、彼等ながらに営利原則や管理方式は客観化されたとは云え、そこにはなお多分に私的、個人的なものが含まれており、企業を私物と考えるがごとき狭小な経営観においては、多くの優秀なる能力者を糾合し、かつ科学的、合理的に経営を押し進めていくと云うことは困難であった。しかも彼等が多年にわたる経験より、経営万般について獲得した知識、技能、事業成功に対する自己過信などは、ややもすれば彼等をして救いがたき独裁的頑迷さに

追いやり、また私利利潤追求以外、何等新しき社会的感覺を持っていなかったと云うことが、やがて所有の経営者の経営管理に、必然的な限界を劃するに至ったことは、まことは当然の結果であると云わねばならないであらう。

第四節 専門的経営者出現の客体的根拠と主体的根拠

一 専門的経営者

しかるにその後、企業経済はますます発展し、一方においては生産規模の拡大に伴って、巨大資本の調達が必要となり、この要求を理解するための手段として株式会社が発達、所有者たる株主、出資者の性格を次第に変格するとともに、他方においては、経営管理機能がますます複雑、高度化し、ここに経営学上のいわゆる「資本と経営の分離」を引き起すに至った。しかもこれを契機として企業経済は経営経済的に次第に自律化し、昔日の企業経済とはその性格をますます異にしていくのであるが、かかる段階において、この経営経済の現実的な指導、管理者として出現してきたものこそ、ここに云う専門的経営者である。すなわち資本と経営の分離を前提として、それまで所有的経営者の私利利潤追求の手段的場としか考えられなかった経営が、自律的な組織体として存立するに至り、それに因果即応して彼自らは出資者すなわち経営の所有者ではないが、経営管理のエキスパートとして、職業的専門的に経営活動を現実的に指導、管理する経営者を出現成立せしめるに至ったのである。

勿論、今日経営学において、問題の中心となっているものは、単なる専門的経営者ではなく、独立化した専門経営者である。ここに「単なる」と云う意味は、資本と経営の分離と云うことを単なる機能的分離と解している場合である。すなわち出資機能の担当者が、それ本来に固有せる経営管理機能を専門的経営者の担当に委任するが、自らは依

然としてかかる専門的經營者に対する支配權は留保している場合のことである。逆に云えばかかる専門的經營者は機能的には出資者と分離しているが、利益的には依然として出資者の代表者、代理者であつて、その支配と制肘に服している場合である。かかる意味での専門的經營者は、經濟學的に全然意味のないものではないが、しかし今日の經營學にとって最大の関心を寄せつつあるものは、機能的に分離した専門的經營者が、さらに利益的にも資本家の支配、制肘より独立し、經營における統一意志の現実的な具現者となつてゐる場合である。

しかるにかくのごとき独立化せる専門的經營者論に対しては、従來經營學界の一部からは、強い反對論が主張せられてゐる。その主張のまず第一点は、「独立化」と云う点に關してである。すなわち出資機能と經營管理機能との機能的分化はこれを承認できるとしても、資本主義的經營においては、専門的經營者いへども、資本家の支配、制肘から離脱すると云うことはありえない。現に出資機能と經營管理機能が分離されたとしても、これは資本家がかくすることによつて、より確實に資本利益を守りうると考えたからであり、資本主義的企業の一種の高度化を企てたものである。また専門的經營者がいかに自律的に独立化し、労働者の利益や社会公共の利益を口にしていても、所詮それは一種の欺瞞偽装であつて、彼等の腹の奥底には、依然として資本利益への奉仕者、資本利益の擁護者たらしめる魂胆がドクロを捲いてゐるのである。と云う点にある。しかしながら後にも詳述するごとく、かくのごとき主張は、ひとしく資本主義經營と云つてゐるけれども、近代經營はその本質的な内面において、次第に変格しつゝあると云う幾多の現実的事実を無視してゐるものであつて、資本主義的經營においては、あくまでも資本家が独裁的な支配者であると云う公式、原理を固執せんとする偏つた思想に出發してゐるものであると云わねばならない。

反對論の主張の第二点は、専門的經營者論の前提をなしている「資本と經營の分離」そのものについてである。曰く、資本と經營の分離は、なるほど今日の大規模な近代經營においては、明らかに現存する事実である。しかしなが

らかくのごとく分離の行われている大規模経営と云うものは、中小企業をも含めての企業総数よりみれば、きわめて微小なパーセンテージしか占めていないものであって、恐らく九〇％以上に上る大多數の資本主義的企業においては資本と経営の分離は、いまだ行われていないのが現実である。経営科学としての経営学が、真に科学でありうるならば、かかる大多數の現実を無視して、一部大規模経営にのみ現われているにすぎない「資本と経営の分離」を重要視し、それから出発して専門的経営者の成立を強調することは、そもそもその立論の前提においてすでに重大な錯誤を犯していると云うのである。

しかしながらこうした反対論に対しても、なおわれわれは次のごとく云いうるのであろう。なるほど資本と経営の分離と云っても、それは企業総数から云えば、きわめて小さいパーセンテージしか占めていない大規模経営についてである。しかしながらこうした大規模経営はその数においては僅かであるが、その生産額からすれば一国総生産額の大半を占めているものであり、それだけは一国産業の盛衰、社会公共の利益を左右するほどの重大な役割を果しているものである。かつまたかかる大規模経営は、資本主義的企業の典型的な代表としてその先端を進むべきものともみるべきである。果して然りとするならば、かくのごとき重大なる意義を有する大規模産業が、その経営においていかに変格していくかは、やがて資本主義的企業の将来をも卜するものと云うことができるであろう。勿論経営学は経営科学として現実を忠実に認識しなければならない。しかしそれとともに経営学は常に新しき合理性を探し求めているものであるから、たえず前向きの姿勢において産業社会の将来的発展に大局的な眼を注いでいかなければならないことも否定できないのであろう。かかる意味からすれば資本と経営の分離、ひいては専門的経営者の出現と独立化と云うことは、その現実についてはいまだなお数的に小さいものであるかもしれないが、それが経営学上に持つ意義は、まことに重大なものと云わねばならないであろう。

二 専門的経営者出現の客体的根拠

しからば専門的経営者出現のより詳細な経済的根拠はいかにして分析するべきであらうか。それはきわめて複雑な事情を持つてゐるものであり、決して一二の事実または原理を以て割り切ることの出来ないのは当然である。この点に関しては周知のごとく、たとえばパウル・ミーゼスは専門的経営者出現の根拠を、大会社における株式分散の事実のみから説明しようとしてゐる。しかしかくのごとき単純な事実だけを以てしては専門的経営者の出現と独立化を説明することはできない。

われわれを以てするならば、こうした問題の根拠は、およそこれを二つの角度、領域について考察するのが最も合理的であるように思われる。すなわちその一つは、専門的経営者を出現成立せしめるに至つた客体的根拠であり、二つはその主體的根拠である。ここに客体的根拠と云うのは、専門的経営者を出現成立せしめるに至つた企業経済的な基盤の発展、変化であり、云わばそれは前提的、条件的根拠とも云うべきものであらう。しかしながらたとえ、かくのごとき前提的、条件的根拠が、いかに経営経済的に成熟したとしても、ただそのことだけからは、専門的経営者出現の根拠は説明することはできないのであつて、やはりそこには専門的経営者自体において保有する主體的根拠がなければならぬ。(註一)

以下われわれは、この中の客体的根拠について検討していこう。この問題は、さらにこれを二つにわけて考察することができる。第一は企業経済における出資者、株主自体の発展変化、すなわちその経営管理無能力化と経営疎薄化であり、第二は経営管理機能そのものにおける発展変化、すなわちその高度化、複雑化と云うことである。

(一) 株主の管理無能力化と疎薄化

あらためて云うまでもなく、資本主義的企業の根本原理は、その企業への出資者すなわち所有者が、その所有権に基づいて企業を占有するとともに、それを管理し、そこからの収益を收得すると云う点にある。しかるに、産業革命後、近代経営がいよいよ大規模となるに及び、それを準備するためには、巨額の資本を調達する必要が生じた。勿論この場合、かかる資本は、一二の富裕なる企業者によって賄われたことも決して少くはなかったが、しかし元来個人の所有する資本には、自ら限度があり、またたとえ巨万の資本を所有するとしても、これを一特定の企業のみに投下することは、危険分散の原則から云って好ましくない。かくて結局個人よりの資本調達は、到底近代経営の巨大資本を賄うことはできなかった。かくしてこの要求に応ずるものとして発達してきたのが、外ならぬ株式会社制度であるが、株式は元来それが(イ)少額資本に分割されておるのみならず、(ロ)出資を限度とする有限責任であり、(ハ)かつ何時にてもこれを売買譲渡して出資資本を回収することができると云う、諸種の長所を持っている關係上、証券制度の発達と相俟つて資本主義的企業発達の表裏をなしてきたものである。その結果株式大衆の中に滲透し、この大衆資本を糾合することによって巨大な近代経営における資本は調達されることとなった。

しかるにいまこの株式制度の発展に伴う株式の分散化は、一方においては株主一人当りの持株数の減少を意味し、それだけ株主たる所有者が、経営に対する支配力を量的に減少せしめたと云うことを意味するとともに、他方においては株主の質的に大きく變化したことを意味する。けだし株式の分散化は、株主の大衆化を意味し、大衆化した株式はいろいろな意味において、所有者でありながら経営管理には無能力なものとなつてしまつたからである。第一、株式の分散化は、単に人的分散化を意味するだけでなく、同時に地域的分散化を引起したのであるが、各地遠隔にある株主は、たとえ彼等が所有者であるにしても、その所有権の内容たる占有、すなわち経営を現実的に把握管理すると云うことが、困難となつた。第二に株主の大衆化と云うことは、それだけ経営管理についての知識、能力を持たな

ものが株主となったことを意味し、所有者でありながら管理能力を持たないと云う事態を引き起すに至ったのである。

次には、株主の経営に対する疎薄化と云う質的变化をあげねばならない。あらためて云うまでもなく、出資と云う事實は原理的には投下資本を引揚げ、返還を伴わないものであり、一度特定企業に出資するならば、株主たるものはその企業と運命を共にすると云った永続関係に入ることを意味する。しかるに株式会社制度の発展は、株式の譲渡性を通じて、株主をこの企業への拘束性より解放せしめたのみならず、さらに進んでは株主の企業に対する関係を、時間的にも機能的にも、ますます疎薄化せしめるに至った。一般的に学者の説いているごとく、今日の株主はこれを大別して三種のものに分つことができる。(イ) 事業株主 (ロ) 配当株主 (ハ) 投機株主の三者がそれである。いま時間的な疎薄化から云えば、この中投機株主がその最たるものであらう。けだし彼等が株主として株式を所有するのは、企業そのものの永続的な維持発展とか所有者として経営管理そのものについての関心にあるのではなく、きわめて短期的な証券売買によって、その利鞘を獲得せんとする点にあるのである。

時間的な疎薄化と云う観点からみるならば、投機株主より稍々永続性を有するものは、配当株主すなわち配当所得のみを目的とした株主である。けだし彼等が株式所有は比較的長期にわたるものがあるからである。しかしながら配当株主といえども、もともと株式を所有するのは、経営管理機能への関心、ひいては経営の永続的な維持と発展に関心があるからではなく、その受取るべき配当額が少しでも多からんことを念願して、株式を所有しているのである。したがって極端に云うならば、不当な配当を要求することによって、たとえ経営の永続的な維持と発展とが阻害されるようなことがあっても、彼等は意に介しない場合さえもありうるわけである。けだしもしその目的とする配当率が減少するとき、彼等は直ちにその株式を売却して、出資資本の引揚げを行い、より有利な他の株式に転換しうるからである。かくて株式制度の発展とともに、まず株主自体の側において、それ本来の性格より著しく偏異したものに発

展變化し、専門的經營者出現のための前提的根拠を成立せしめるに至ったのである。

尤もこの場合、問題をより詳細に分析するならば、すでにして多くの學者によって指摘せられているごとく（註2）株式の分散に伴う株主支配権の減少、管理無能力化、經營に対する疎薄化が現われたとしても、そのことだけが直ちに専門的經營者出現の根拠を約束するものでないことは、注意されなければならない。株主が大衆化し、量的、質的に發展變化したとしても、そのことのために、かえって一部少数株主の經營支配が容易になりうることも考えられるし、また特にわが国におけるがごとく、いずれの經營においても、可成り比率の高い借入資本を余儀なくされている場合には、かえってかかる金融業者の支配が、専門的經營者の支配以前に出現して来ることも、しばしばありうるからである。したがって一般株主の無能力化と疎薄化に加えて、かかる金融業者の支配さえもないことが前提とされなければ、資本側よりする専門經營者出現の前提的根拠は完了されているものとは云えないであらう。

（二）經營管理機能の複雑化と高度化

専門的經營者出現の客体的根拠として、第二にわれわれが指摘せねばならないのは、近代經營における管理機能の複雑化と高度化と云うことである。すでに述べたがごとく、家長的經營者の段階にあっては、管理機能は労働機能と明確に分離せず、労働しながら管理し、管理しながら労働すると云う程度のものであった。またこれが所有的經營者の段階と發展した場合でも、そこでは管理機能と労働機能は、一応分離したとは云え、なおかかる段階での管理機能は、比較的單純なものであり、多くは所有的經營者の多年にわたる個人的經驗を、その基礎とするものであり、それは彼等の主観的判断や推測と云う個人々格に強くつながりを持つものであった。

しかるにその後、近代經營が大規模に發展するにおよび、管理機能もますます複雑化し、高度化するに至った。

(A) 管理機能の複雑化

まず第一に、近代経営における管理機能の複雑化と云うことであるが、いまこのことを最も明確に物語るものは、管理機能の水平的ならびに垂直的分化と云うことである。管理機能の水平的分化と云うことは、云うまでもなく、その管理対象たる経営実行活動の水平的分化に呼応するものであるが、近代経営においては、その実行活動は、たとえば調査、生産、販売、財務、労務、事務など、各種の活動に組織的に分化するに至った。したがって管理機能も、これら実行活動が組織的に分化した数だけ報加せざるをえなくなったわけである。否、そのみではない、管理機能の水平的分化は、当然これらを、より高い全体的立場より統制し、調整するための管理機能の垂直的分化を引き起さざるをえない。かくして近代経営における管理機能は、次第に垂直的に分化、上昇し、ついに総合的経営管理にまで発展するに至った。しかして今かくのごとき管理機能の階層化は、一層この機能の遂行を複雑化せしめたことは容易に察知できるところである。

否、問題は単にそれのみにつきるものではない、近代経営における管理機能は、その内容においても、ますます複雑なる分化を要求している。すなわち管理機能は、もともと実行活動の管理ではあるが、それは単に実行活動が、現に実施せられている過程における管理のみならず、その実行活動が実施にうつされる前段階において、すでに初められている。目的の決定、方針の確立、計画の樹立などがすなわちそれである。これらの管理活動は、結局は実行活動を管理するためのものでありながら、実行活動に先行する。管理活動として行われるようになった。さらにこれらの先行管理機能を、十分正しく果すためには、事実の調査、分析など、附属的な管理機能も必要とされるであらう。

かくしてこれらの先行管理が完了するとき、実行活動はいよいよ実施にうつされるわけであるが、ここでは命令、

指揮、促進、調整などの管理機能が、それ本来の面目を発揮する過程であり、それがために管理機能の実行活動が、いくつにも分化される。

最後には、実行活動終了後における管理機能であるが、ここでは実行活動実施の結果が、果して初めに決定せられた目的、方針、計画などに照して、よくその通りに実現せられたか、いないとすればその原因は一体どこにあるか、結果に対する判定、評価が行われる。この判定、評価の機能は、単に過去の実績の効果、能率を明確にするのみならず、やがては次期における活動の参考資料を提供するものであり、近代経営における管理機能として、ますます重要性を加えつつあるものである。

(B) 管理機能の高度化

近代経営における管理機能の発展変化について、第二に指摘しなければならないことは、その高度化と云うことである。いまこのことは、前述せる管理機能の組織的分化、内容的分化の中にも、ある程度すでにその意義を伺い知ることができるのであるが、この高度化を最も本質的に物語るものは、管理機能の科学化と云うことであろう。

しかれば管理機能の科学化と云うことは、一体いかなる意味を有することであろうか。単的に云ってそれは所有的経営者におけるがごとく、個人的な経験、主観的な判断や憶測に基づいて行われるのではなく、あくまでも事実の忠実なる観察と分析、そしてそれから帰納的、演繹的、類推的、類別的に導き出された原理、法則あるいはより高次の事実を基として行われるようになることを意味する。けだし経営の規模が、いまだ小であり、経営活動が比較的単能である場合には、管理機能は、なお経営者の個人的、主観的な判断と憶測によっても、充分にこれを遂行しうるのであるが、経営の規模や活動が、ますます大となり、複雑となつて来ると、それを管理する機能も、あだかも巨大なる

城廓が、一つ一つの確実なる礎石を積み重ねることによって構築されているのと等しく、確実な事実や法則に基づいて遂行されねば、到底その大なる効果を發揮することができないからである。

しかるに管理機能の科学化と云う場合何人もが直ちに想い起すものは、テラーによる科学的管理法の研究である。すでに別の機会で詳論したるがごとく、テラーは工場管理が雇主ないしは労働者の、いずれか一方の「意見」または両者の「妥協」に基づいて営まれることを極力排斥し、それが労使双方とも承認し、服従しなければならぬ、客観的事実や法則に基づいて、遂行されねばならないことを提唱したものである。

いまこうした正しい精神的態度の確立から出発して、彼はその科学的管理法すなわち、テラー・システムの研究において、相関聯する二つの重要な科学化を企てた。そのまず第一は、動作研究や時間研究によって初められた「作業の科学化」であり、第二は「課業」による「管理技術の科学化」である。すなわちまず「作業の科学化」においては彼は従来の労働者が、自らの経験により我流的に行っていた作業動作を、幾度か重ねた実験を通じて分析し、不必要な動作は削除するとともに、必要な動作はかえってこれを加えることによって最も合理的、能率的な作業動作を標準化した。その他数多くの実験と分析とによって、作業用具や機械、作業者の標準化を試み、作業工程の企画化を行うなど、いずれも作業能率に影響して来る諸要素の合理化として、広義における「作業の科学化」を企てたものと解釈することができる。しこうしてこのことを通じて、第一次産業革命の機械化の後に残されていた非熟練労働に、さらに合理化のメスを加え、第二次産業革命的な労働能率の増進を実現した功績は、まことに偉大なものがあつたと云えるであらう。

しかしながら、われわれがここで注意しなければならないことは、テラー自身にあつては、この「作業の科学化」はそのこと自体が究極目的ではなく、実は彼の管理体系の中心をなす「課業」を科学的に決定し、「管理技術の科

学化」を試みるための手段であったと云うことである。もともと「一日の公正なる賃金」の決定を、その恣意性より解放し、科学的にこれを決定することによって、当時のシステムチック・ソールジャールリングを解決せんとした彼は「一日の公正なる賃金」は、それに対応する「一日の公正なる仕事量」すなわち「課業」を科学的に決定することによって算定せられなければならないことを痛感した。しかし更にこの課業を科学的に決定するためには、それに影響して来る、あらゆる作業上の諸要素が、可変的かつ不合理なものであってはならず、それは常に最も合理的なものに標準化し一定化されておかなければならない。この論理的推論から、彼が最初に着手したものが「作業の科学化」であったのである。

かくて「作業の科学化」を通じて「課業の科学化」が成就され、この科学的に決定された課業を手段として、一方においては労働者の能率増進の目安とするともに、他方においては公正なる賃金決定の基準たらしめるとき、工場管理は初めて科学化されると考えたのである。

しかしながら、われわれがここで考えておかなければならないことは、テラーが意識せると否とにかかわらず、彼における科学化は作業にしても管理にしても、いずれも作業技術、管理技術の科学化であったと云うことである。もとより作業にしても、管理にしても、それは実践的な行為、活動であって、それが合理的に遂行されることのためには、必ずや合理的な実践技術を伴わなければならない。技術こそは、個々の行為、活動に対し、正しい秩序を与え合理的な途を教えるものであるからである。したがって、いまこうした作業や管理の科学化を企てんとする場合、テラーがまずその実践技術の科学化に着目していった意味は充分これを理解することができる。否、アメリカ的な管理の科学的には、テラー以来むしろかくのごとき管理技術の科学化に志向していったものと云うことができるであらう。ここに管理技術学としてのアメリカ経営学の特質が生れてきた。

しかしながら、われわれがここでさらに考えなければならないことは、管理技術をいかに科学化したとしても、ただそのことだけで、「管理の科学化」が完了されたと云えるかどうかと云うことである。積極的に云うならば、元來技術なるものは、個々の行為、活動に対して、正しい途を教えるにすぎないものであって、その行為、活動そのものが、果して他の行為、活動との相互関係において、また経営全体との関係において、正しいものであるかどうかについては、何等指導性を持っていないものであるからである。したがって個々の行為、活動の実践技術の科学化が確立される以前において、当該管理行為そのものの科学的な決定がなされなければ、管理は全体として科学化されたとは云えないからである。

かつてロバート・リーフマンは、その著「経済学要論」の中で、技術のことに関説し、「技術は原則として、人間の内面的な究極目的からは抽象化し、人間究極目的からみれば、常に手段たるにすぎない末梢的なものを以て自らの目的とする」と云っているが、(註³) その意味するところは、われわれがここで指摘している技術の部分性、個性を云わんとしているものに外ならない。

したがって、いま、管理行為ないしは管理機械が、真に科学化されるためには、その管理行為を経営全体の中に組入れ、その管理行為が、他の同種管理行為に比較して、どれだけ優っているか、また経営全体との関係において、その究極目的を達成するために、どれだけ役立つか、別の判断をしなければならない。換言するならば、経営全体の立場から、この管理行為を果して選択すべきかどうか、選択したとしても、どの程度実施すべきか、またいかなる経営条件の下に実施すべきかを常に判断しなければならない。それが実施のための実践管理技術の科学化は、それから後の問題である。

この全体的、総合的な関聯における合理性の判断をかくときは、それがための実践技術そのものが、いかに科学的

であろうとも、管理は決して科学化されたとは云えない。いまこのことは、たとえば、われわれが最も卑近な例として、生産管理や能率管理について考察するならば、容易に明らかとなるであろう。迅速生産や大量生産と云うことは明らかに生産管理の一つの重要な目的である。したがってこの目的そのものを直視して、それを単的に実現するため、オートメーションの機械を採用したとするならば、その生産のための技術は正に科学的なものである。しかしながら大規模経営ならばいざ知らず、かくして迅速に生産された大量の製品を売り捌くべき市場をも持たない中小企業経営において、それを生産管理上採用することは、技術的には科学化されたものであるとは云え、経済的には明らかに失敗を意味するであろう。経営全体との関係において考慮さるべき判断が欠けていたからである。したがって、かくのごとき生産管理は、生産技術の高度の科学性にもかかわらず、全体としては、科学的なものであるとは云いえないであろう。

勿論、かつてわれわれが、経営の技術構造を論ずるに当って指摘したるがごとく、近代経営においては、管理技術は単に末梢的なものが、個々に並立しているのではなく、下位の管理技術の目的は、常にその直接上位の管理技術の手段として用いられ、階層的に立体構造をなしているものである。したがってそれが上層のものになればなるほど、経営究極目的、経営全体との関係は強化されていくことは否定できない。たとえば全体管理、綜合管理技術としてのコントローラー・システムのごときがそれである。しかしながらコントローラー・システムと云う全体管理の技術がいかに科学化されたとしても、そもそも当該経営の全体管理技術として、そうしたコントローラー・システムを採用するのが、科学的、合理的であるか否かの判断は、また自ら別の科学的原理によって行わなければならない。こうしてかくのごとき経営全体關聯的な判断の科学性に、その基礎を与えるものこそ、「経営の論理」であり、「経営の科学」でなければならない。(註4) 勿論経営の現実態は、価値的、技術的、社会的、心理的、法律的、経済的にきわ

めて複雑な、「具体的全体」をなしているものであるから、経営の科学、経営の論理の確立に当っては、こうした経営のあらゆる側面をとらえるとともに、それらを総合的、統一的に秩序づける多くの原理を必要とするであろう。しかししてかかる原理の確立を職として担当するものこそ、真の意味における経営学に外ならないのであるが、かくして近代経営における管理機能は、広く深いこの経営学の知識と理論を十分に会得したものでなければ、到底これを担当遂行していくことが出来ないまでに科学的に高変化するに至ったのである。

(註1) 古川栄一博士は、専門的経営者出現の根拠を、形式的基礎と実質的基礎の二つに分けられ、前者においては、株式の分散に伴う株主の量的、質的变化を、後者においては経営管理機能に内在する支配性の特質をあげられている。(古川栄一著「新経営者」一六頁―七七頁) しかしながら株主の量的、質的变化や管理機能の特性は、専門的経営者にとっては、客体的な条件であり、家長的経営者が、家長たる資格と家長権、所有的経営者が所有者たる資格と所有権を保有することに基いて、それぞれの経営者となりえたと同様、専門的経営者にもそれ自体として主体的に何ものかを保有し、その資格においてその地位を獲得しているものとみななければならない。この意味において、われわれは、専門的経営者出現の根拠を客体的なものと主体的なものに分けて考察する方法をとった。

(註2) 中西實雄稿「株式会社における「所有と経営の分離」、古川栄一著「新経営者」四六頁―五一頁

(註3) 駕野隼太郎訳「ロバート・リーフマン「経済学要論」三五頁―三八頁

宮田喜代藏著「経営原理」三二頁―三六頁

(註4) 瀧利重隆著「経営学の基礎」八八頁―九三頁参照(一)

三 専門的経営者出現の主体的根拠

さて以上われわれは、専門的経営者出現の主体的根拠として、株式の分散に伴う株主の管理無能力化、経営疎薄化

と経営管理機能の複雑化、高度化と云う事実を指摘したのであるが、しかしこれらの根拠は、云わば消極的な前提条件たるにすぎないものであって、かかる条件、根拠が成熟したからと云って、直ちにそれだけで専門的経営者が出現し、その存立の根拠をえたものとみることができない。さきに述べたるがごとく、家長的経営者が家長たる資格、家長権の保有を根拠とし、所有的経営者が、所有者たる資格、所有権を根拠として、それぞれの経営の経営者となつたのと等しく、専門的経営者においても、主体的にそれ自身として、専門的経営者たりうる根拠、権源を保有していなければならない。

しからば、専門的経営者をして、その地位を確保しえしめている、主体的根拠は、一体何であろうか。われわれはそれを彼等の持っている専門的な経営管理能力、もしくはその保持者たる資格に、これを求めることができる。すでに述べたるがごとく、経営はそれが大規模、複雑化するとともに、管理機能も高度化してきたのであるが、こうした管理機能を担当し、これを遂行していく者には、またそれだけの能力を必要とする。しかし、いまかくのごとき能力とは何であるかと云えば、まず第一にその内容として考えられるものは、経営管理についての、直接的、間接的な専門的知識、理論、原理を知っていると云うことであろう。ペーコンの言葉を籍りて云うならば、「知識は予見であり、予見は力である」からである。ここに直接的と云うのは、たとえば経営学や会計学のごとく、経営管理そのものについての専門的知識、理論のことである。しかし、近代経営は、具体的全体としては、経済学的、商業学的、社会的、心理学的、法律的、政治学的、自然科学的な、あらゆる側面を持っており、それにまつわる諸問題がますます顕著に露呈されつつあるのであるから、経営管理上、正しきデシジョン・メイキングをするためには、これらについてあらゆる専門的知識、理論を知っておくことが必要であろう。これが間接的知識である。

かかる専門的な知識や理論を経営的に統合して知っておらなければ、ますます大きく新しく発展していこうとする

経営の現在活動を指揮、調整し、未来活動を洞察、創造して、合理的な経営の維持と発展を企てることはできないからである。また複雑きわまりない、日常の経営活動を管理していくためには、これらのものを常に、原理的に把握しなくてはならぬ、いたずらに煩雑なる現象のために、右往左往を余儀なくせられるからである。

しかしながら専門的な経営管理能力と云うのは、単なる知識や理論ではない、こうした知識や理論や原理を複雑な経営の現実に適用して、経営をその目的に向って統一づけ、押し進めていく実行力をも含んでいなければならない。一体にすべての知識や理論と云うものは、それが専門的に高度化すればするほど、抽象化されていくとともに、他方では専門的に分化していくものである。しかるに経営の現実態と云うものは、複雑きわまりない諸要素が働いており常に具体的なものであるとともに、また総合的なものである。したがっていかに高度の専門的知識や理論を持っても、それがそのまま経営の現実にあてはまるものではない。しかしあてはまらぬからと云って、手を拱き、問題を放置するわけにはいかない。経営管理者は学者ではなく、実践者であるからである。あてはまらないとすれば、その原因はどこにあるのか、あてはめなければならないとすれば、ネセサリー・エヴィルとしてその原理を、どこまで修正、緩和して適用するか、ともかく複雑きわまりない経営状況の中にあって、問題は実践として具体的、総合的、調和的に解決されていかなければならない。そしてこのために必要なのは、あらゆる状況を判断して決定、実践していく逞しい実行力なのである。

否、経営学や商業学や経済学と云う社会科学の知識、理論は、今日めざましい進歩発達をとげてきたとは云え、自然科学が自然の世界を科学的に把握している程度に比すれば、はるかにその度合の小さいものであり、今なお社会科学の認識の射程外に、とり残されている領域は、はるかに広いものがあると云わねばならない。しかしこうした領域といえども、経営管理の実践、遂行にあたっては、不可避的にそれを通して、問題を解決していかなければならない

とするならば、それはあくまでも過去において積重ねられてきた経験の力によって判断し処理していく外はない。経験力は常に具体的、総合的なものであるからである。経営管理の実践能力を裏付けるものとしての経験力の重要性は決してこれを軽視してはならないものである。

経営管理能力の内容の第三として、われわれが指摘せねばならないのはリーダーシップの問題である。リーダーシップの本質については、今日経営学界においてさえもなお、定説はないが、われわれはいわゆる能力説をとり、経営構成員を集団として指導し経営目的に向って能率的に仕事を完うせしめる経営管理者能力と解している。今日経営における諸活動は、多数の人間によって集団的に担当、遂行せられていくものであるから、これら多数の構成員を集団として指導していく能力と云うものはきわめて重要なものである。経営管理に関する知識、理論や、逞しい実行力がいかに大きくあろうとも、かかるリーダーシップを欠くときは、構成員はバラバラとなり統一的、協働的な効果をあげしめることはできないからである。

さて専門的経営者の保有する専門的な経営管理能力は、以上のごとき内容を有するものであるが、しからば彼等は一体かくのごとき専門的な管理能力を、いかにして獲得し具有するに至ったのであろうか。この点についてまず第一に考えられるものは、彼等の生い立てる家庭の環境と云うことである。かつてF・W・タウシツグ教授とC・S・ジョスリン教授は一九二八年より三二年にかけて、アメリカの経営者八、七四九名につき、その出生家庭の調査を行ったところ、この中五六・七%までが経営者の家庭よりの出身者であり、また自由職業者や経営者の家庭ではその子弟の中七〇%までが経営者になっていることを明らかにした（註一）専門的経営者の経営者的、物の見方、考方、ひいては管理能力の育成が、いかに彼等の家庭的環境によってなされているか、きわめて興味あるところである。

第二には云うまでもなく専門的な学校教育である。資本主義的企業が、いまだその緒にいたばかりの初期資本主

義の段階にあつては、企業者に施されていた専門的な学校教育は、精々商業学校程度のものであり、古い歴史を有する大学といえども、職業的な経営者教育の講座は何等設けていなかった。

しかるに近代産業が、次第に大規模、複雑化し、その経営がますます高度化するにおよび、その必要に應ずるために、独、米、英、日など相ついで、高等商業学校や商科大学ないしは経済学部を創設し、専門的経営者の養成に劃期的な努力を傾注するようになった。かくて前述せるタウシツグ等の調査研究によれば、調査対象となつた八、七四九名の経営者の中、小学校教育だけしか受けていないものが二五%、中等学校教育卒が二八%であるに對し、大学における専門教育を卒えているものは四五%の多きに達していることが明らかにされた。また経営が大規模、複雑化するにつれて高度の専門的經營能力者を必要とすることは、同調査における大会社の重役が四五%まで大学卒業者を以て占められている事実が明らかに物語っている。わが国などにおいてもかかる傾向は、最近次第に増大されつつあるものと思われる。

否、専門的な職業人としての経営者の管理能力養成について最も徹底しているものは、アメリカである。ただしアメリカにおいては、経営学そのものの學問的性格も、大学教育そのものの方法も、ともに経営者教育に一貫しているからである。すなわちすでに別の機会に詳述したるごとく、アメリカ経営学は、學問そのものが、すでにして「経営者経営学」「経営者養成学」の性格を持っており、純粹な「理論経営学」ではなく、經營管理の實踐原理の究明にその重点がおかれている。また大学の教育にあつても、いたずらに抽象的、概念的な理論経営学を講義するのではなく、究明せられた管理の實踐原理を經營の實際に適用するにあつては、いかなる判断と考慮が必要とされるか、その実践的な判断力ひいては管理能力を養成するため、ケース・メソッドによる教育を徹底して実施していることはあまねく人の知るところである。

専門的経営者がその管理能力を獲得する第三の基盤となっているものは、自らの勤務しまた勤務していた現実の企業経営そのものである。ここでは、学校教育によって獲得せられた、専門的な知識、理論の外に、さらに実地的な知識、理論を、経営者自らが学びとるとともに、実践を通じて生きた逞しい管理能力、実行力を養いあげていく場である。従ってかかる場での管理能力の獲得は、最も重要な意義を有するとともに、実践的経験を通じて練磨されていくものであるだけに、それには相当長き期間と経験を必要とせざるをえない。殊に管理能力と云うものは、全体的、総合的な観点に立って、たえず調整していく能力をきわめて大きく必要とするものであるから、たとえ一つの部署だけに永く勤務していても、それだけでは、すぐれた管理能力を獲得しうるものではない。ローテーション・システムによって各種の部署を巡歴してこそ、はじめて総合的な、管理能力を養いあげるものである。

さて以上われわれは、専門的経営者が、主体的に保有している経営管理能力とは、いかなるものであり、またそれはいかにして獲得せられるものであるかを明らかにした。ともあれかくのごとき専門的な管理能力を保有するがゆえに、専門的経営者は、経営管理機能の担当を任せられ、またこうした専門家でなければ企業経営はうまくゆかないものと信ぜられるに至っているのである。またインダストリアリズムのきわめて高く評価されているアメリカなどにおいては、こうした専門的な経営管理をプロフェッションとして担当している職業人に対し、高い社会的評価を捧げているのである。

かくて専門的経営者出現の主体的根拠は、経営管理機能そのものに関連するのではなく、経営的にも、社会的にも信認せられている、高く逞しい、その管理能力あるいは管理能力の保持者と云う資格にあるものと云わねばならないであろう。勿論かくのごとき専門的管理能力を保有すると云う主体的根拠だけでは、専門的経営者の出現成立は可能となるものではない。そこにはすでに前述したような、近代的大規模経営における株式の分教に伴う株主の管理無能力

化、経営疎薄化と経営管理機能の複雑化、高度化と云う客体的根拠の成熟が、前提とされねばならない。かかる前提的根拠の上に立って、専門的経営者が高く逞しい専門的管理能力を持っていると云うこと、これが彼等の職業人として、また経営管理の担い手として存立しえていゝ経済的根拠、権源であると云わねばならない。（以下次号）

(註1) Taussig and goslyn, American Business Leaders, 1932 P.234

(註2) Taussig and goslyn, ibid.P.247—250